Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro ISN : 9302
Centre d'intérêt : 910

Québec (Province). Direction générale de l'enseignement collégial. Service de formation aux adultes

Cadre d'intervention et voies d'action de la Direction générale de l'enseignement collégial en formation sur mesure / Service de la formation aux adultes. -- [Québec] : La Direction, 1990.
iii, 35 f. ; 28 cm.

La couv. porte en outre : L'éducation des adultes, la maîtrise de son avenir. Code : ISI3-9149. Notes bibliogr. au bas des p.

ISBN 2-550-20628-2

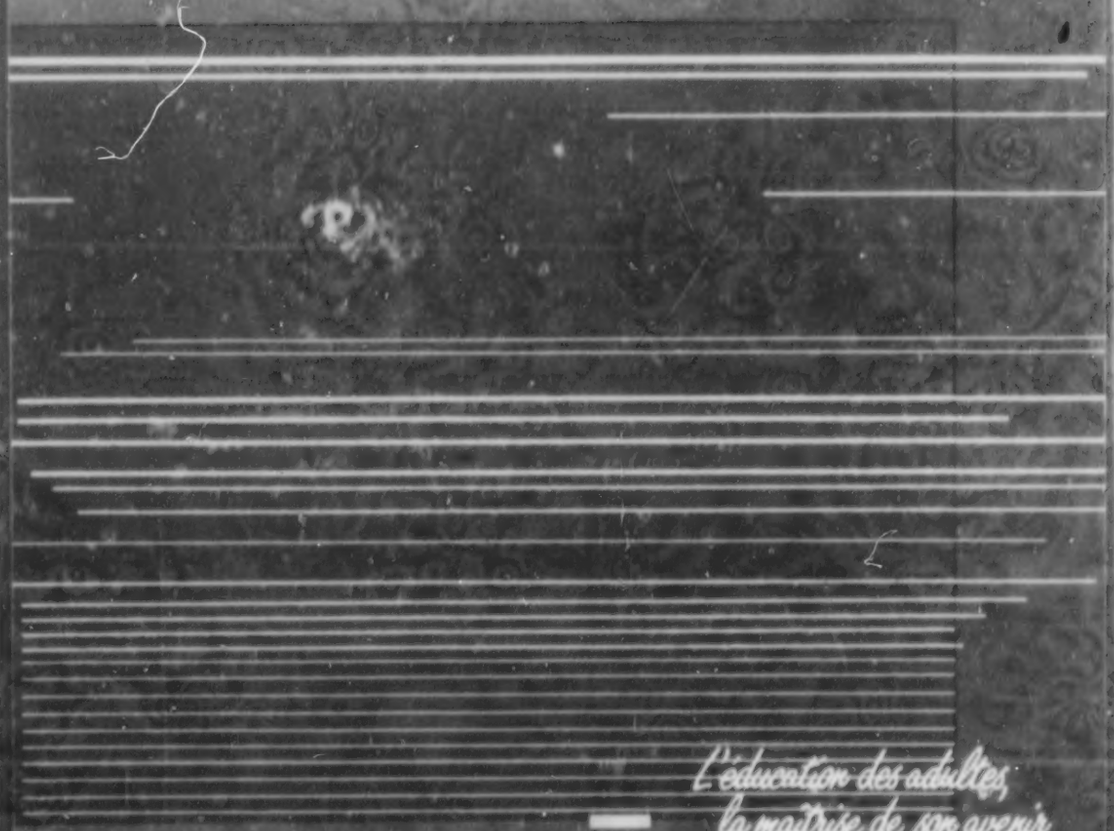
Descripteur(s) : Formation sur mesure * Politique gouvernementale * Collégial (Ordre d'enseignement)

Ce document veut préciser les rôles que doit jouer la DGEC dans l'organisation de la formation sur mesure. Pour ce faire, on traite de chacun des éléments suivants : 1. La conception de la formation sur mesure retenue par la DGEC; 2. Les rôles qu'elle croit essentiel de jouer dans l'organisation et le développement de ce type de formation; 3. Les lignes directrices qui la guideront dans le choix et les modalités de ses interventions; 4. Les voies d'action qu'elle projette d'explorer et d'emprunter pour exercer ce nouvel aspect de sa mission. Chacune des étapes de ce travail de précision des rôles est dominée par la préoccupation de concilier l'action d'un organisme central avec la nature essentiellement locale des services et des activités de formation sur mesure.

Type de document :

16567

CADRE D'INTERVENTION ET VOIES D'ACTION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL EN FORMATION SUR MESURE



L'éducation des adultes, la maîtrise de son avenir

Québec

CENTRE DE DOCUMENTATION COLLÉGIAL
1111, rue Lapierre
LASALLE (Québec)
H8N 2J4

9302

CADRE D'INTERVENTION ET VOIES D'ACTION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL EN FORMATION SUR MESURE

24 janvier 1990

Service de la formation aux adultes

AVANT-PROPOS

Depuis une décennie, l'expansion de la formation sur mesure dans le réseau collégial s'est accélérée pour atteindre maintenant l'ensemble des cégeps et la plupart de leurs champs d'intervention.

En avril 1986, la Direction générale de l'enseignement collégial (DGEC) analysait les incidences de cette expansion sur le système d'enseignement collégial et s'interrogeait sur la place et le rôle qu'elle devait y tenir. Elle demandait alors à son Service de la formation aux adultes de suivre l'évolution de la situation et, après consultation et expérimentation, de lui proposer un cadre et un plan d'action en formation sur mesure.

Au terme d'un intense processus d'action-réflexion, la DGEC peut aujourd'hui faire connaître le cadre d'intervention qu'elle s'est donné et les voies d'action qu'elle entend explorer et emprunter pour soutenir le fonctionnement et le développement de la formation sur mesure dans les cégeps.

Que tous ceux et toutes celles qui ont participé à cette entreprise soient justement remerciés, en particulier chacun des membres du Comité consultatif de la DGEC en formation sur mesure, l'Association des coordonnateurs et des coordonnatrices de l'éducation des adultes des cégeps du Québec, l'Association des conseillers et conseillères pédagogiques en éducation des adultes des cégeps du Québec, les représentants et représentantes des cégeps en région et le personnel du Service de la formation aux adultes.

Puisse ce document contribuer au développement des services et des activités de formation sur mesure organisés par les cégeps au plus grand bénéfice des populations et des organisations qui demandent ce type de services et de formation.

Jacques Lanoux
Directeur général
Direction générale de
l'enseignement collégial

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

1.0 Conception de la formation sur mesure 3

1.1 Origine et évolution de la formation sur mesure 3
1.2 Conception de la formation sur mesure 6
1.3 Les principes directeurs de l'approche de formation sur mesure 7

2.0 Les rôles de la DGEC en formation sur mesure 9

2.1 Les rôles de la DGEC en formation sur mesure commanditée 10
2.2 Les rôles de la DGEC en formation sur mesure contractuelle 12
2.3 Les rôles de la DGEC en formation sur mesure subventionnée par elle 14

3.0 Les lignes directrices de l'intervention de la DGEC en formation sur mesure 15

3.1 La dynamique de la formation sur mesure est essentiellement locale 15
3.2 L'approche de formation sur mesure est spécifique et elle possède ses propres critères de qualité 16
3.3 La formation sur mesure peut être avantageusement développée dans un système d'enseignement collégial d'éducation permanente 17
3.4 La formation sur mesure a d'abord été conçue pour le perfectionnement de groupes homogènes 20
3.5 L'approche de formation sur mesure s'inscrit dans une approche de développement organisationnel 20
3.6 La formation sur mesure peut s'appliquer à plusieurs champs et à plusieurs objets d'intervention 21

4.0 Les voies d'action de la DGEC en formation sur mesure 22

4.1 Contribuer à la réunion des conditions requises par l'implantation et le développement de la formation sur mesure 23

4.2 Contribuer au développement, à l'organisation et à la diffusion de connaissances sur des populations déterminées et sur leurs besoins particuliers de perfectionnement 27

4.3 Participer à la promotion provinciale des services et des activités de formation sur mesure offerts dans les cégeps du Québec 28

4.4 Organiser et développer la complémentarité des programmes de formation standardisée et des programmes de formation sur mesure 29

4.5 Faciliter la reconnaissance des acquis et la sanction des études en formation sur mesure 32

4.6 Soutenir le développement de l'expertise des collèges en formation sur mesure 34

CONCLUSION 35

INTRODUCTION

Avant la négociation et la mise en oeuvre du dernier Accord Canada-Québec[1] sur la formation en établissement, la Direction générale de l'enseignement collégial (DGEC) n'était pratiquement jamais intervenue en matière de formation sur mesure. Ce type d'intervention éducative relevait exclusivement, depuis plus de quinze ans, de l'initiative et de la responsabilité des cégeps qui l'avaient créé et développé.

Dans le cadre du dernier Accord sur la formation en établissement, le Canada et le Québec se sont entendus pour consacrer une part importante du budget de cet accord à l'achat de services et d'activités de formation sur mesure que les établissements publics du système d'éducation organisaient déjà à des fins de développement des entreprises et de perfectionnement de leurs travailleurs et travailleuses. Ce nouveau secteur, dit de formation sur mesure en établissement (FME) commanditée par le gouvernement fédéral, s'ajoutait donc à trois autres secteurs de formation sur mesure déjà présents dans les cégeps: le secteur de la formation sur mesure financée par les programmes québécois de développement de la main-d'oeuvre, le secteur de la formation sur mesure organisée par les cégeps à l'intérieur d'activités subventionnées par la DGEC, et le secteur très important de la formation sur mesure directement négociée entre les cégeps et leurs clients.

Parce qu'elle était partenaire de l'Accord sur la formation en établissement, lequel comportait l'important volet de la FME, la DGEC a été amenée, depuis 1986, à jouer plusieurs rôles dans la définition et l'organisation de la formation sur mesure commanditée.

Durant la même période et sous l'effet de nouveaux impératifs socio-économiques (concurrence internationale, changements technologiques, disparités régionales, protection de l'environnement, vieillissement de la population, etc.), le développement des organisations et des régions et le perfectionnement de leurs ressources humaines se sont imposés comme de nouveaux défis pour les établissements de formation et pour l'ensemble du système d'éducation.

Pour relever ces défis, la formation sur mesure est apparue aux différentes composantes du réseau collégial et aux organismes chargés de conseiller le gouvernement sur l'enseignement collégial, comme un des principaux moyens à privilégier et à développer.

---

1. GOUVERNEMENT DU CANADA, GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Accord Canada-Québec sur la formation en établissement pour les années 1986-1987, 1987-1988 et 1988-1989. Ottawa, Février 1987.

Dans cette foulée, la DGEC a décidé d'intervenir, non plus seulement en FME, mais dans l'ensemble de la formation sur mesure. Elle le fait, bien sûr, pour répondre aux exigences de la FME, mais, d'abord et avant tout, pour des raisons qui relèvent de la mission fondamentale de l'enseignement collégial, ajustée aux caractéristiques et aux besoins actuels de notre société. Ces raisons sont autant de préalables pour comprendre le présent document et pour en saisir la portée.

Ce document présuppose, en effet, qu'il a été clairement admis par ceux qui l'ont adopté et par ceux qui travailleront à sa mise en oeuvre:

- que le perfectionnement continu des ressources humaines du Québec, directement lié au fonctionnement et au développement des organisations et des régions, fait partie intégrante de la mission de formation et de service à la collectivité du système d'enseignement collégial;

- que la formation sur mesure est à privilégier parce qu'elle constitue un outil particulièrement pertinent et efficace dans la poursuite de l'objectif précédent et qu'elle peut être compatible avec les autres éléments du système d'enseignement collégial, moyennant certains ajustements;

- que l'importance qualitative et quantitative de ce type de formation en fait maintenant une affaire de réseau qui demande une organisation conséquente;

- que dans cette organisation, la DGEC a des rôles à jouer qu'elle se doit maintenant de préciser.

La précision de ces rôles constitue le but du présent document qui contient, en quatre chapitres, les éléments suivants:

- la conception de la formation sur mesure retenue par la DGEC;

- les rôles qu'elle croit essentiel de jouer dans l'organisation et le développement de ce type de formation;

- les lignes directrices qui la guideront dans le choix et les modalités de ses interventions;

- les voies d'action qu'elle projette d'explorer et d'emprunter pour exercer ce nouvel aspect de sa mission.

Essentiellement, par ce document, la DGEC souhaite poser un jalon de plus dans l'évolution de la formation sur mesure au collégial, au moment où ce type de formation devient une affaire de réseau, y compris des réseaux de la main-d'oeuvre, tant fédéraux que provinciaux.

1.0 CONCEPTION DE LA FORMATION SUR MESURE

La conception que la DGEC a de la formation sur mesure est d'abord le produit d'une réflexion sur la naissance, sur l'évolution et sur la situation actuelle de ce type de formation dans les cégeps et, plus récemment, dans les réseaux de l'éducation et de la main-d'oeuvre. Elle est avant tout une reconnaissance de l'initiative et de l'expertise développées par les cégeps en cette matière.

La définition retenue met ensuite en évidence la double nature de la formation sur mesure comme approche de formation et comme stratégie d'intervention éducative.

Enfin, sans minimiser l'utilité de proposer un modèle d'intervention en formation sur mesure, la conception retenue insiste avant tout sur les principes directeurs de l'approche de formation sur mesure.

1.1 Origine et évolution de la formation sur mesure

Lors de la création des cégeps, à la fin des années soixante, **l'éducation des adultes se limitait pratiquement à l'extension des activités et des services de l'enseignement ordinaire** aux adultes par l'organisation de cours du soir et de fin de semaine.

C'est ainsi qu'en formation générale, on a d'abord offert, presque exclusivement, des cours crédités pour permettre aux enseignants et aux enseignantes de passer d'un brevet à un autre, et, à d'autres groupes d'adultes, d'obtenir les cours requis pour entreprendre des études universitaires. De la même manière, en formation professionnelle, on a d'abord offert les mêmes cours qu'à l'enseignement ordinaire, sans reconnaître l'expérience des candidats et candidates et sans trop insister sur le fait que l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC), en étudiant à temps partiel, par exemple en techniques administratives, prendrait de 12 à 16 ans, à raison de deux ou trois cours par année.

Évidemment, **ce régime d'extension est rapidement apparu inadéquat et insuffisant** pour répondre à la variété et à la spécificité des besoins de formation des adultes.

C'est ainsi qu'**est née**, à la manière d'**une philosophie de base en éducation des adultes**, la préoccupation de concevoir ou d'adapter les services et les activités de formation aux situations, aux conditions, aux caractéristiques et aux besoins particuliers des diverses populations d'adultes.

C'est ainsi qu'**est né**, à la manière d'un **modèle de base pour intervenir en éducation des adultes**, le processus en quatre étapes qui va de la connaissance des besoins de formation d'une population donnée à l'évaluation et au suivi de la formation, en passant par l'élaboration d'un programme et par la réalisation d'une formation qui s'inspire des principes fondamentaux de l'andragogie.

Cette philosophie et ce modèle de base, qu'on retrouve de plus en plus en éducation des adultes, ont inspiré **les deux principales alternatives au système initial** d'extension aux adultes des programmes et des cours de l'enseignement ordinaire.

Il y a eu, d'une part, **de nombreux efforts d'adaptation du système des formations standardisées** et préfabriquées, qui ont abouti à la transformation du mode d'élaboration ou de révision des programmes, à la diversification des modes et des titres de la sanction des études, à l'assouplissement des conditions d'admission, aux efforts d'implantation de la reconnaissance des acquis expérientiels et au développement de l'andragogie. Ces transformations ont été consacrées, en grande partie, par le Règlement sur le régime pédagogique du collégial, adopté en 1984.

Parallèlement à ces efforts, d'autres efforts ont été faits pour inventer **de nouvelles façons d'intervenir en éducation des adultes** avec le souci d'offrir et d'organiser des services et des activités de formation qui soient à la mesure des besoins particuliers de populations et d'organisations déterminées.

La formation sur mesure est née de ce deuxième courant. Comme la majorité des interventions en éducation des adultes, elle respecte la philosophie et le modèle d'intervention de base évoqués précédemment. Toutefois, et c'est là son originalité, **la formation sur mesure s'inspire de quatre principes directeurs** qui précisent chacune des étapes du modèle de base.

Les quatre principes directeurs sont bien connus sous les appellations suivantes: la **mesure des besoins**, la **participation** des divers intéressés, le **transfert des apprentissages** et la **cohérence** des intervenants et intervenantes et des opérations, tout au long de l'intervention. Ces principes sont issus d'une analyse qui, en 1974-1975, a porté sur 174 expériences de cégeps en formation sur mesure.

En 1976, une deuxième recherche a été commandée par la Commission des coordonnateurs de l'éducation des adultes, à la Fédération des cégeps et financée par la Direction générale de l'éducation des adultes (DGEA), la DGEC et la Fédération. Cette recherche a été réalisée en collaboration avec des conseillers et conseillères pédagogiques des cégeps et a produit un modèle d'intervention, qui traduit en opérations les quatre principes directeurs dégagés de la première recherche.

Ce modèle n'a jamais été officiellement adopté par les cégeps et par le réseau collégial. Toutefois, depuis 10 ans, il a constamment servi de référence pour définir ou évaluer les services et les activités dits de formation sur mesure.

Il importe, dès maintenant, de désavouer une certaine tendance à confondre la formation sur mesure avec toute formation non créditée. Cette association était fondée à l'origine parce que la formation sur mesure répondait essentiellement au manque de souplesse et de diversité du système d'enseignement, où les études ne pouvaient être sanctionnées que par le DEC. Cependant, l'adaptation et l'ouverture progressives de ce système, en particulier grâce aux dispositions du nouveau règlement sur le régime pédagogique, ont permis à plusieurs interventions de formation sur mesure d'être reconnues officiellement. D'ailleurs, le nombre de ces interventions, qui tiennent compte

des besoins ou des demandes de reconnaissance officielle, en intégrant les exigences de cette reconnaissance au processus habituel de la formation sur mesure, s'accroît sans cesse.

Les idées qui sont à la base de la formation sur mesure, souvent plus que le modèle proposé, ont été reprises, en 1982, par la Commission d'étude sur la formation des adultes, en 1984, par l'Énoncé d'orientation et plan d'action gouvernemental en éducation des adultes[2], et, plus récemment, par l'Accord Canada-Québec sur la formation en établissement.

C'est d'abord à ces idées, qui font largement consensus, que la DGEC adhère et c'est à ces idées qu'elle réfère pour choisir et préciser sa conception de la formation sur mesure.

1.7 Conception de la formation sur mesure

Les cégeps ont donc développé la formation sur mesure comme une façon particulière de répondre aux demandes de formation de personnes et de groupes qui ont en commun de vivre une même situation, dans une même organisation ou dans des organisations semblables, de rencontrer les mêmes défis ou problèmes et de rechercher les mêmes résultats.

Ils ont aussi développé la formation sur mesure comme une façon d'assurer le perfectionnement de personnes qui sont en situation et en action et qui, sur la base de leur perception, de leur expérience, de leur connaissance et de leur expertise individuelle et collective, poursuivent les mêmes objectifs par un complément de formation qui soit ajusté à ce qu'elles sont, à ce qu'elles veulent et à ce qu'elles peuvent faire.

Pour assurer la pertinence et l'efficacité d'un tel perfectionnement, la formation sur mesure a été développée comme une façon de concevoir, d'organiser et de conduire des interventions de formation fondées sur: **la mesure** des principaux éléments d'une situation particulière, qui est à l'origine d'une demande de formation, **la participation** de tous les agents aux principales décisions relatives à l'intervention de formation, l'organisation du **transfert des apprentissages** dans la situation et **la cohérence et l'unité** de la démarche dans son ensemble.

---

2. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Un projet d'éducation permanente. Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes, Québec, Février 1984.

Le processus d'intervention en formation sur mesure comprend **quatre phases principales**:

a) **le diagnostic de la situation et des besoins de formation** qui devrait comprendre, en particulier, l'analyse des résultats visés par le groupe et l'organisme-client, l'évaluation de l'expérience et des acquis de formation des participants et participantes, l'élaboration du projet d'intervention et la décision des différents partenaires quant à ce projet;

b) **le choix et l'élaboration des objectifs, du programme, des activités et des outils de formation, d'apprentissage et d'évaluation** en fonction du diagnostic établi, du transfert recherché, de la participation et de la cohérence de l'intervention; la décision des différents partenaires quant à ce programme de formation, au mode et au type de reconnaissance des acquis;

c) **l'organisation et l'exécution de la formation**, l'évaluation des apprentissages, incluant le transfert de ces apprentissages dans la situation; le suivi de la formation, la reconnaissance et la sanction des acquis de formation;

d) **l'évaluation des résultats** de la formation dans la situation et dans l'organisation; l'évaluation de l'ensemble de l'intervention; l'examen des suites de l'intervention qui peuvent inclure une nouvelle analyse de la situation et des besoins.

Il est possible, théoriquement et à la manière d'un modèle, de préciser le processus d'intervention et de détailler chacune de ses phases. Cette opération, qui a déjà été l'objet de plusieurs publications, est pratiquement à refaire dans l'élaboration de chacun des projets d'intervention, suivant la trame des quatre phases ci-haut mentionnées et dans le respect des principes directeurs de l'approche de formation sur mesure.

1.3 Les principes directeurs de l'approche de formation sur mesure

La formation sur mesure est fondée sur quatre principes directeurs, qui ont été énumérés précédemment et qui devraient guider les principales décisions dans la conception, l'organisation et la conduite de ses interventions.

Ces principes directeurs ont été explicités par le Conseil supérieur de l'éducation sous la forme de **quatre idées maîtresses** que la DGEC adopte d'emblée et qu'elle souhaite promouvoir de concert avec les cégeps et ses autres partenaires.

L'**idée première**, c'est de **mesurer** les éléments qui interviennent dans la formulation d'un besoin ou d'une demande de formation. L'objectif est de vérifier s'il existe un besoin de formation, de préciser sa nature, d'analyser ses composantes, de définir les résultats qu'on veut obtenir par la formation. La mesure est d'abord exigence de rigueur avant d'être effort d'adaptation ou d'invention d'une réponse adéquate. Parmi les principaux éléments à mesurer, il y a: la situation et ses problèmes; les dimensions collectives de cette situation qui a souvent l'entreprise pour cadre; les changements souhaités dans cette situation; les personnes ou le groupe de personnes avec leur perception de la situation, leur expérience, leurs acquis leurs besoins de formation, leurs ressources éducatives; la traduction des changements désirés en objectifs de formation et d'apprentissage, ainsi que la formulation des résultats escomptés.

La **deuxième idée**, c'est la **participation**. L'élément central de toute situation qui commande une formation et de toute situation de formation, c'est l'usager. Pour que la formation soit sur mesure, il faut que la personne soit agent de mesure et qu'elle puisse participer aux décisions propres à chacune des étapes du processus de formation. Quand la situation est collective, il faut assurer la participation de tous ceux qui ont du pouvoir sur cette situation et sur les changements à lui apporter. Bien avant d'être un moyen de formation qu'on réserve à la pédagogie, la participation est un objectif à viser. En ce sens, elle demande des conditions et une instrumentation spécifiques.

La **troisième idée**, c'est la préparation du **transfert des apprentissages** dans la situation et la mesure de ce transfert. Si la situation est à l'origine d'une intervention de formation sur mesure, si les changements souhaités dans cette situation sont à la source des objectifs de formation et d'apprentissage, on doit intégrer au programme de formation la préparation du transfert des apprentissages dans la situation et, après la formation, aller mesurer avec tous ceux qui sont concernés jusqu'à quel point le transfert se fait et la situation change.

> La **quatrième idée**, c'est la recherche de la **cohérence** et de l'**unité** de l'intervention éducative. Par respect des personnes, des groupes et des organisations, l'intervention de formation sur mesure doit se dérouler dans un processus cohérent et unifié où chacun, à sa mesure, pourra maîtriser la logique et le contenu des opérations. La qualité de la formation sur mesure tient avant tout à la qualité de ce processus qu'on met en oeuvre avec les personnes et les groupes pour définir, programmer, organiser et évaluer une formation en fonction de leurs besoins et des situations qui ont fait naître ces besoins"[1].

Ces quatre idées combinées, quand elles sont appliquées à la conception, à l'organisation et à l'évaluation d'une démarche de formation, constituent l'essentiel de l'approche de formation sur mesure.

La DGEC "entend bien confirmer et favoriser" cette approche qui a "contribué fortement à faire des services d'éducation des adultes autre chose qu'une pure extension de l'enseignement"[2].

2.0 LES RÔLES DE LA DGEC EN FORMATION SUR MESURE

Les rôles que la DGEC est maintenant appelée à jouer en formation sur mesure **doivent d'abord s'inscrire dans le cadre de la mission du système d'enseignement collégial.** Cette mission de formation et de service à la collectivité doit toutefois être reformulée en fonction des nouveaux besoins de la société québécoise et de son évolution, en particulier en fonction des besoins de perfectionnement de la population active qui sont directement liés aux exigences de fonctionnement et de développement des organisations et des régions qui encadrent cette population.

---

1. CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. La formation professionnelle de la main-d'oeuvre: le contexte et les enjeux éducatifs des prochains accords Québec-Ottawa. Avril 1986, pp. 17-18.

2. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Un projet d'éducation permanente, Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes. Québec, février 1984, pp. 26-27.

Les rôles de la DGEC en formation sur mesure **doivent aussi s'inscrire dans le cadre de ses responsabilités et de ses fonctions** en matière d'organisation et de fonctionnement du réseau de l'enseignement collégial. Toutefois ces responsabilités et ces fonctions, tout comme la mission même du système d'enseignement collégial, doivent être revues et ajustées pour tenir compte des nouvelles dynamiques qui transforment la réalité de l'enseignement collégial telle que façonnée par les cégeps dans leur milieu respectif (engagement dans des activités de développement régional, de transfert technologique, de services aux entreprises et aux organisations, de création d'entreprises, etc.).

Ces rôles doivent enfin tenir compte de la situation de la formation sur mesure dans le réseau des cégeps, c'est-à-dire des besoins d'implantation, de fonctionnement et de développement des différents types d'organisation et de financement de cette formation.

Dans cette perspective, il importe de distinguer entre les rôles que la DGEC jouera en formation sur mesure **commanditée**, en formation sur mesure **contractuelle** et en formation sur mesure **subventionnée** par elle.

2.1 Les rôles de la DGEC en formation sur mesure commanditée

La formation sur mesure commanditée relève des programmes gouvernementaux, fédéraux et provinciaux, de formation et de développement de la main-d'oeuvre, des ressources humaines ou des collectivités locales et régionales. Au fédéral, cette formation sur mesure commanditée a été largement concentrée dans le volet FME du dernier accord Canada-Québec sur la formation en établissement. Au provincial, cette formation sur mesure a été diluée dans plusieurs programmes qui, contrairement aux intentions très nettes de l'énoncé de 1984, privilégient rarement le recours à cette approche de formation. Il y a place ici pour un important travail de promotion de la formation sur mesure auprès des partenaires gouvernementaux, tant dans les ministères que dans leur organisation régionale et dans leur réseau respectif.

La DGEC, en formation sur mesure commanditée, jouera essentiellement les rôles suivants: **représentation** du réseau collégial, **promotion** de la formation sur mesure telle que définie précédemment, **négociation** des conditions

requises par ce type de formation, **soutien** à l'implantation et au fonctionnement des programmes de formation sur mesure commanditée, **participation à la gestion** de ces programmes et **coordination**, lorsque requise, des interventions du réseau collégial dans ces programmes.

La DGEC a été amenée à jouer tous ces rôles dès la négociation du dernier accord Canada-Québec et, par la suite, tout au long de sa mise en oeuvre. C'est ainsi qu'elle a participé à la négociation fédérale-provinciale d'une définition de la formation sur mesure et des conditions nécessaires à l'efficacité de cette stratégie de formation. De plus, elle a participé à la définition, à l'implantation et au fonctionnement des mécanismes opérationnels conjoints de la FME qui déterminent, entre autres dispositions, le rôle des partenaires en région et le cadre de leur intervention. Elle a aussi apporté un soutien direct aux cégeps et aux regroupements de cégeps en région pour l'implantation de ces mécanismes. En outre, la DGEC a représenté et défendu les intérêts et les positions du réseau collégial dans l'interprétation et la gestion de l'accord en matière de formation sur mesure. Elle a également contribué à la formulation de principes de répartition des interventions de FME entre les établissements et entre les régions.

Elle a participé avec le ministère de l'Éducation (MEQ) et le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle (MMSRFP) à l'évaluation de la FME, dans le double but d'améliorer ce programme et de préparer la négociation des prochains accords Canada-Québec qui traiteront de formation de la main-d'oeuvre québécoise.

Dans l'exercice de ces rôles, la DGEC s'est constamment préoccupée d'associer le réseau des cégeps par la consultation, par la diffusion d'information et par des rencontres de réflexion, à chacune des principales étapes de la conception, de la mise en oeuvre et de l'évaluation de la FME.

Elle croit essentiel de maintenir cette approche, particulièrement en formation sur mesure commanditée, et d'exercer ces mêmes rôles dans l'ensemble des programmes fédéraux et provinciaux qui font appel en totalité ou en partie à la formation sur mesure.

2.2 Les rôles de la DGEC en formation sur mesure contractuelle

La formation sur mesure contractuelle est celle qui fait l'objet d'une entente directe, donc sans l'intermédiaire d'un commanditaire, **entre un cégep et un organisme ou un groupe client.** Cette formation contractuelle, encore plus que la formation commanditée qui est soumise à la règle de la priorité aux établissements publics, est un des principaux moyens par lesquels les cégeps contribuent au développement des organisations et des régions et au perfectionnement de leurs ressources humaines.

La formation sur mesure contractuelle, qui correspond le mieux à l'origine et à l'essence même de la formation sur mesure, appartient à chacun des cégeps ou des regroupements de cégeps qui l'organise. Elle relève entièrement, de fait sinon de droit, de l'initiative et de la responsabilité de corporations semi-publiques, relativement autonomes.

Compte tenu de cette autonomie et de la nature même de ce type de formation, la DGEC ne saurait réglementer de haut et de loin une formation qui, par nature, se conçoit, s'organise et se réalise auprès de personnes et de groupes bien déterminés, tout près des situations et des organisations particulières qui les réunissent.

Dans ce secteur de la formation sur mesure, les cégeps ont souhaité que la DGEC joue d'abord un rôle de soutien[3] qui, en toute priorité, devrait leur assurer les ressources

---

3. Les attentes des cégeps ont été principalement exprimées lors d'un colloque sur la FME, les 4 et 5 juin 1987 et par le comité consultatif de la DGEC en formation sur mesure.

financières requises pour constituer des équipes suffisantes, compétentes et permanentes et pour mettre en place les conditions nécessaires à une formation sur mesure de qualité.

En formation sur mesure contractuelle, **la DGEC jouera donc essentiellement un rôle de soutien à la formation, à l'organisation et au développement de cette formation,** comme elle a commencé à le faire depuis deux ans. C'est ainsi que, dans ses actions pour soutenir l'implantation de la FME, la DGEC, à la demande d'ailleurs des cégeps, s'est située dans la perspective de l'ensemble de la formation sur mesure. Parallèlement, elle a contribué financièrement à l'engagement de personnel, à l'augmentation du budget d'encadrement et au développement de l'expertise des cégeps en soutenant des activités de recherche et d'expérimentation, des sessions de perfectionnement, l'organisation de colloques, la production et la publication d'une documentation écrite, propre au collégial.

À ce rôle de soutien devrait s'ajouter, toujours selon les attentes exprimées par les cégeps, **un rôle d'animation** pour "sensibiliser le réseau collégial, en commençant par la DGEC, à la spécificité de la formation sur mesure et à sa qualité", "favoriser la mise en commun des expériences respectives des cégeps", "assister les cégeps dans la définition de critères de qualité à respecter", "créer un réseau d'échange et d'information".[4]

Enfin, parce que la formation sur mesure est devenue une affaire de réseau et parce qu'elle se développe aussi en formation créditée, faisant appel de plus en plus au dispositif des formations standardisées, **la DGEC devra, au besoin, jouer des rôles de coordination, d'harmonisation et, parfois, de conciliation** entre les intervenants du réseau.

Selon l'importance et selon l'impact de la formation sur mesure contractuelle, il est fort plausible que la DGEC soit amenée à revoir plusieurs de ses politiques et de ses

---

4. ASSOCIATION DES COORDONNATEURS DE L'ÉDUCATION DES ADULTES, La formation sur mesure en établissement: enjeux et perspectives pour l'éducation des adultes des cégeps. Synthèse du colloque, 4 et 5 juin 1987, octobre 1987, pp. 31-35.

pratiques, par exemple en matière d'approbation et d'autorisation de programmes et de reconnaissance des acquis, laquelle se fait de plus en plus par le système des UEC[5]. Elle devra s'assurer que la mission de l'enseignement collégial tienne compte de cette nouvelle dynamique locale que suscite et que réclame la formation sur mesure contractuelle, tout en assurant l'intégrité de cette mission et la cohérence du réseau collégial.

2.3 Les rôles de la DGEC en formation sur mesure subventionnée par elle

Jusqu'à ce jour, la DGEC n'a subventionné directement aucune intervention, ni aucun secteur d'intervention en formation sur mesure.

Pour deux raisons principales, **elle envisage maintenant d'intégrer progressivement ce champ d'intervention des cégeps à son mode de financement et à ses objets de subvention.**

La DGEC se doit de pratiquer dans son propre réseau ce qu'elle entend promouvoir auprès de ses partenaires gouvernementaux et auprès de leur réseau respectif. C'est la première raison.

La deuxième raison tient à ce que la DGEC doit aussi s'assurer, en cohérence avec le cadre d'intervention qu'elle s'est donné, des moyens efficaces pour expérimenter, évaluer et implanter certains aspects de la formation sur mesure qu'elle ne peut que favoriser dans les activités commanditées et contractuelles. Ces aspects devraient se retrouver en grande partie en formation sur mesure créditée et devraient concerner l'élaboration, l'approbation et l'autorisation des cours et programmes, la reconnaissance des acquis, la formation manquante et la sanction des études.

Ces acpects pourraient aussi se référer à des éléments que la DGEC privilégie dans sa conception de la formation sur mesure et qui seraient moins développés en formation sur mesure commanditée ou contractuelle. Elle pourrait, par exemple, soutenir la recherche et l'expérimentation de différents moyens d'assurer la participation des divers intervenants et intervenantes aux principales décisions relatives à la formation.

---

5. Système américain des Unités d'éducation continue qui se repand depuis quelques années au Québec.

Pour la DGEC, la formation sur mesure est à développer en complémentarité du système existant qui doit, par ailleurs, s'ouvrir encore plus à la diversité de sa mission et aux nouveaux moyens qui sont mis à sa disposition pour exercer cette mission.

Dans cette dernière catégorie de formation sur mesure, subventionnée directement par elle, **la DGEC jouera des rôles de promotion, d'encadrement, d'évaluation, de gestion, de soutien et d'animation** qui ont déjà été identifiés en formation sur mesure commanditée ou contractuelle.

Toutefois, **ces rôles seront exercés ici dans le cadre précis et réglementé de programmes d'intervention propres à la DGEC et selon les règles et les mécanismes de fonctionnement de ces programmes.** Ces règles et mécanismes seront ajustés pour tenir compte des caractéristiques et des exigences particulières de la formation sur mesure. Ils le seront après consultation des cégeps.

3.0 LES LIGNES DIRECTRICES DE L'INTERVENTION DE LA DGEC EN FORMATION SUR MESURE

Les lignes directrices, que la DGEC entend respecter et promouvoir dans l'exercice de ses rôles en formation sur mesure, sont constituées à la fois de principes et d'orientations. Ces lignes, qui définissent la nature et la portée de son intervention, lui serviront de balises dans le choix de ses actions et dans sa façon d'intervenir auprès des cégeps et des partenaires des autres réseaux, en particulier auprès des réseaux de la main-d'oeuvre.

3.1 La dynamique de la formation sur mesure est essentiellement locale

La qualité des interventions de formation sur mesure repose avant tout sur la qualité de la relation qui s'établit entre un organisme client et un organisme intervenant. Cette relation porte essentiellement sur un projet conjoint qui se construit et se réalise à partir des besoins exprimés par cet organisme et des résultats précis qu'il vise

dans une situation donnée par une formation particulière. Ce projet se construit aussi par l'intervention d'un établissement de formation qui assiste le client dans l'analyse de ses besoins et objectifs de formation et qui réalise avec lui un programme de formation spécialement choisi, conçu ou adapté pour répondre à ses besoins, tout en s'ajustant aux conditions particulières propres à cet organisme et à ses membres.

Le rôle qui convient le mieux à un organisme central, dans ces projets essentiellement locaux, **est un rôle de soutien.**

Toutefois, puisque la formation sur mesure fait partie intégrante de la mission du système d'enseignement collégial, qu'elle est devenue objet de financement à l'intérieur des programmes gouvernementaux de développement de la main-d'oeuvre et qu'elle est maintenant une affaire de réseau, **la DGEC est amenée à jouer des rôles plus significatifs en matière d'orientation, d'organisation, de gestion et d'évaluation de la formation sur mesure.**

Dans l'exercice de ces derniers rôles qu'elle jouera en formation sur mesure commanditée et subventionnée, comme dans le soutien qu'elle apportera aux cégeps en formation sur mesure contractuelle, la DGEC entend respecter, dans toute la mesure du possible, **le caractère "local" de la formation sur mesure** en cherchant d'abord à assurer les conditions que requiert la qualité de ses interventions et **en adoptant un fonctionnement qui s'appuiera sur la consultation, l'expérimentation et la concertation.**

3.2 L'approche de formation sur mesure est particulière et possède ses propres critères de qualité

Poussé à sa limite logique, le principe du respect du client, qui fonde le caractère essentiellement "local" de la formation sur mesure, pourrait conduire à la négation même de ce type de formation, non seulement comme modèle d'intervention, mais aussi comme approche de formation.

En effet, si la formation sur mesure ne consistait qu'à répondre aux volontés d'un client, il existerait autant de formations sur mesure qu'il y a de clients et toutes les stratégies de formation deviendraient sur mesure à la seule condition qu'elles soient voulues par un client.

Plutôt que d'adopter cette position complaisante, mais non fonctionnelle, la DGEC a cru essentiel de définir les possibilités et les limites de la formation sur mesure qu'elle veut soutenir, en précisant les caractères fondamentaux de sa spécificité et les conditions particulières de sa qualité.

En conséquence, **elle souhaite promouvoir les quatre principes directeurs qui ont été présentés dans le premier chapitre. Ces principes, appliqués concurremment** dans une même intervention de formation, **constituent une façon particulière de concevoir ou d'adapter des formations** aux besoins propres à un client, qui, s'il en est informé, peut choisir ce type d'intervention en meilleure connaissance de cause.

L'application de ces principes, doublée d'une préoccupation constante d'introduire des éléments de formation fondamentale et qualifiante, même dans les formations les plus courtes, constitue aussi une façon d'élaborer et de mettre constamment à jour des contenus de formation d'une qualité vérifiée.

La DGEC reconnaît ainsi la valeur intrinsèque de l'approche, des méthodes et des contenus de formation, en formation sur mesure, et l'importance de sa complémentarité dans l'ensemble des stratégies de formation utilisées dans le réseau collégial.

Dans cette perspective, elle souhaite partager avec ses partenaires des cégeps les critères et les conditions de qualité propres à la formation sur mesure, tout en situant ce type de formation dans l'ensemble du système de l'enseignement collégial.

3.3 La formation sur mesure peut être avantageusement complémentaire dans un système d'enseignement collégial d'éducation permanente

Le secteur des perfectionnements adaptés, tel que le Conseil supérieur de l'éducation l'a nommé dans un avis sur le perfectionnement de la main-d'oeuvre[1], constitue le principal champ d'utilisation de la formation sur mesure.

---

1. CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. Le perfectionnement de la main-d'oeuvre au Québec: des enjeux pour le système d'éducation, Québec, novembre 1987, pp. 16-20.

On peut dire de ce secteur et de la formation sur mesure ce que l'énoncé gouvernemental de 1984 disait de l'éducation des adultes.

> Les organismes et les établissements d'enseignement doivent considérer (le perfectionnement adapté des adultes et la formation sur mesure) comme partie intégrante de leur mission, au même titre que celle des jeunes[2].
>
> Il ne s'agit donc pas d'intégrer (ce perfectionnement et ce type de formation) au système d'enseignement dit régulier. Il s'agit d'intégrer le système scolaire lui-même au projet de l'éducation permanente, pour qu'il puisse devenir accessible et adapté aux besoins des diverses populations. Car il importe que des réponses adaptées, spécifiques et circonstanciées puissent être données à des besoins variés et tout aussi spécifiques[3].

Cette perspective n'a donc rien d'une volonté de niveler les modes d'intervention et les pratiques pédagogiques des cégeps. Au contraire, chacun de ces modes et chacune de ces pratiques doivent pouvoir trouver dans le système d'enseignement collégial les conditions nécessaires au respect de leur particularité et au développement de leur originalité.

Le défi est important. **Il s'agit de la cohérence du réseau collégial dans ses différentes productions et de cohésion entres ses différentes unités de production. Autant chacune d'elles doit être reconnue et respectée dans sa particularité, autant chacune d'elles doit contribuer, avec les autres, à la réalisation d'une mission intégrée.** Ce défi demande que la stratégie de formation sur mesure, largement utilisée à des fins de perfectionnement adapté, contribue systématiquement, selon ses propres normes de qualité, "à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la population québécoise et des personnes qui la composent"[4]. Cette contribution passe par les exigences d'une formation qualifiante, liée à des apprentissages transférables et à des compétences

---

2. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Un projet d'éducation permanente, Énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes, Québec, février 1984, p. 33.
3. Ibid, p. 34.
4. Loi 39 sur le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie, article 8.1.

reconnues, qui permettent l'autonomie et la mobilité des personnes dans leur cheminement personnel et professionnel. Dans cette perspective et dans la mesure où ses quatre principes directeurs sont appliqués concurremment, toute activité de formation sur mesure devrait développer des éléments de formation fondamentale et qualifiante. À titre d'exemple, la participation de personnes concernées par l'analyse d'une situation, qui commande leur formation, devrait développer chez elles des habiletés de maîtrise de leur environnement. De même, l'accent que met la formation sur mesure sur le traitement de situations et de problèmes qui sont communs à des personnes, d'une même organisation ou d'organisation semblables, devrait favoriser le développement d'attitudes collectives, d'habiletés de communication et de travail en groupe.

Par ailleurs, ce défi demande que l'organisation du réseau collégial s'ouvre au secteur des perfectionnements adaptés et à la formation sur mesure. Il s'agit, au premier chef, d'assurer une disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières. Il faut aussi ajuster les programmes de formation pour qu'ils soient utilisables dans les interventions de formation sur mesure, tout en facilitant la reconnaissance des acquis à l'intérieur de ces interventions. Il importe enfin d'ouvrir les différents services de soutien au fonctionnement et au développement de l'enseignement collégial (services aux étudiants, recherche, perfectionnement des différentes catégories de personnel, etc.) et de les ajuster aux besoins de fonctionnement et de développement des perfectionnements adaptés et de la formation sur mesure.

La DGEC est convaincue que, pour se développer dans le réseau collégial, la formation sur mesure a besoin des ressources de l'organisation des formations standardisées, en particulier de ses programmes de formation, de ses modes de reconnaissance des acquis et de ses formateurs et formatrices de carrière. **En retour, la formation sur mesure peut offrir l'expertise d'un lien continu entre les savoirs des formations standardisées et leur utilisation dans des situations et des organisations particulières**, par des personnes et des groupes bien déterminés. Elle peut aussi, par l'expérience accumulée du transfert des apprentissages dans les situations de vie, de travail, d'action communautaire, enrichir la conception et le contenu des programmes de formation standardisée et la pédagogie qui s'y développe.

3.4 La formation sur mesure a d'abord été conçue pour le perfectionnement de groupes homogènes

La formation sur mesure, en tant qu'approche et stratégie de formation, a été conçue et s'est développée comme une façon de perfectionner des individus et des groupes qui, dans des situations ou des organisations semblables, se doivent d'assumer un certain nombre de problèmes ou de changements par l'acquisition ou le développement de compétences particulières. Tel est le sens de l'homogénéité des groupes en formation sur mesure.

Parce qu'elle a été fondée sur la mesure des principaux éléments d'une situation qui commande une formation, en particulier sur la perception que les personnes ont de cette situation, sur les besoins de formation qu'elles y ressentent, sur leur expérience et sur leurs acquis, la formation sur mesure n'a pratiquement pas été utilisée en formation initiale. Le perfectionnement a donc été l'objectif par excellence des interventions de formation sur mesure organisées par les cégeps.

Respectueuse de cette pratique, **la DGEC veut favoriser et soutenir l'utilisation de la formation sur mesure dans le secteur des services et des activités de perfectionnement qui visent des populations bien déterminées, aux prises avec les mêmes besoins, problèmes ou changements, dans des situations ou dans des organisations similaires.**

Elle souhaite encourager et soutenir le développement de la formation sur mesure comme une des principales garanties de qualité des perfectionnements adaptés. Elle entend aussi faciliter son utilisation dans le champ actuel des perfectionnements standardisés, notamment pour assurer la complémentarité et l'enrichissement mutuel de ces deux secteurs de perfectionnement.

3.5 L'approche de formation sur mesure s'inscrit dans une approche de développement organisationnel

Tous les organismes, qui sont intervenus ces dernières années pour influencer ou conseiller les gouvernements en éducation des adultes, ont attiré l'attention sur **le défi**

nouveau que représente l'intégration du perfectionnement des ressources humaines aux projets et aux actions de développement des organisations et des régions face aux impératifs des changements actuels, qu'ils soient économiques, sociaux, culturels ou technologiques.

En réunissant les deux objectifs, autrefois isolés, du développement des organisations et des régions et du perfectionnement des individus, on signifie bien que ces deux objectifs doivent maintenant s'articuler dans une entreprise commune, dans un projet de perfectionnement fondé sur l'association d'intérêts individuels et collectifs, qui sont souvent complémentaires.

La formation sur mesure a été conçue et développée par les cégeps comme un moyen de concevoir et de réaliser des projets de perfectionnement qui s'intègrent au fonctionnement et au développement des organisations. En prônant la participation, non seulement de la direction de ces organisations, mais aussi de leur personnel ou de leurs membres concernés par les activités de perfectionnement, **la formation sur mesure constitue une stratégie de formation particulièrement adéquate pour contribuer au perfectionnement des ressources humaines qui soit intégré au développement des organisations.** De la même façon, elle peut apporter une contribution importante à la réalisation de projets spécifiques qui visent le développement régional.

La DGEC, ces prochaines années, accordera une attention particulière aux services et aux activités de formation sur mesure qui s'inscriront dans cette perspective.

3.6 La formation sur mesure peut s'appliquer à plusieurs champs et à plusieurs objets d'intervention

La formation sur mesure est un moyen qui vise avant tout le perfectionnement de populations particulières en fonction du développement des organisations et des régions auxquelles elles appartiennent. Le cadre d'intervention de la DGEC en formation sur mesure n'a pas pour objectif d'élargir l'accès à ce type de formation dans le réseau collégial, en favorisant la diversité des clientèles et des champs d'intervention.

Cependant, nous ne pouvons ignorer que des priorités sont déjà établies. Le poids des programmes fédéraux et provinciaux de développement de la main-d'oeuvre, de même que les choix des cégeps ou les impératifs de leur autofinancement, font du perfectionnement professionnel des travailleurs et travailleuses des entreprises, affectées par les changements technologiques et les changements de marché, la priorité de la formation sur mesure, en termes de clientèles et d'objets de formation.

Tout en accordant l'attention et le soutien requis par cette priorité, **la DGEC croit à la nécessité de diversifier les clientèles et les objets de formation dans les interventions de formation sur mesure.** À cette fin, elle entend favoriser l'utilisation de la formation sur mesure pour des populations qui ne sont pas admises aux programmes de développement de la main-d'oeuvre et pour des fins de formation socio-communautaire et de formation culturelle. Elle le fera particulièrement dans le cadre des projets de développement régional, qu'elle soutient en collaboration étroite avec les cégeps, et dans le cadre du programme d'accès de clientèles temporaires à l'enseignement collégial.

En lien direct avec la mission qui lui est confiée en enseignement collégial, dans le contexte actuel de la société québécoise, la DGEC est désormais appelée à promouvoir, développer et soutenir la formation sur mesure. C'est dans le respect des lignes directrices précédentes qu'elle assumera cette nouvelle dimension de sa mission.

4.0 LES VOIES D'ACTION DE LA DGEC EN FORMATION SUR MESURE

À la manière d'un programme cadre pour ses futures interventions en formation sur mesure, la DGEC a défini les principales voies d'action qu'elle projette d'explorer et d'emprunter pour accomplir ce nouvel aspect de sa mission en enseignement collégial.

Ces voies d'action sont d'abord des objectifs et des moyens généraux d'intervention qui seront repris et détaillés dans les plans d'action que la DGEC se donnera en matière de formation sur mesure, que ces plans soient annuels, triennaux ou quinquennaux.

Pour choisir et définir ces voies d'action, la DGEC a tenu compte des rôles et des lignes directrices qu'elle a retenus et qui ont été précisés dans les chapitres précédents. Elle a d'abord analysé la situation de la formation sur mesure dans les cégeps et dans le réseau collégial pour bien comprendre les besoins qu'elle pourrait contribuer à satisfaire et les problèmes qu'elle pourrait aider à résoudre par ses interventions. Cette analyse est antérieure, non seulement au choix et à la définition des voies d'action, mais aussi au choix et à la définition des rôles et des lignes directrices.

4.1 Contribuer à la réunion des conditions requises par l'implantation et le développement de la formation sur mesure

L'analyse de la situation de la formation sur mesure dans les cégeps et dans le réseau a fait ressortir **la nécessité de réunir trois catégories de conditions essentielles** pour faire de la formation sur mesure un axe de développement durable qui dépassera l'impulsion actuelle des fonds fédéraux en FME.

4.1.1 Il faudra d'abord, à l'intérieur et à l'extérieur du réseau collégial, **affermir la volonté politique d'implanter et de développer la formation sur mesure.**

Pour l'ensemble de la formation sur mesure, cette volonté politique devra conduire à l'affirmation et à la diffusion de l'importance et de la place qu'on accorde, dans la mission des cégeps et de l'enseignement collégial:

- à la formation et au perfectionnement de la population active engagée dans divers organismes économiques, sociaux ou culturels;

- au développement des organisations et au perfectionnement de leurs ressources humaines, particulièrement des entreprises et de leurs travailleurs et travailleuses;

- aux services spécialisés, autres que la formation, à offrir aux divers types d'organisation, spécialement aux entreprises et aux différents agents du développement socio-économique des régions.

Il faudra préciser les orientations de la contribution du collégial à ce développement des organisations et au perfectionnement de leurs membres et harmoniser ces orientations avec celles du système d'enseignement collégial dans son ensemble.

Il faudra de plus consolider le consensus des partenaires du réseau collégial sur la définition de la formation sur mesure, comme approche et stratégie de formation, qui est particulièrement conçue pour le perfectionnement de la population active et pour le développement de ses organisations.

Dans cette perspective, la DGEC entend soutenir la consolidation de ce consensus jusque dans l'application de l'approche de formation sur mesure. C'est pourquoi elle entend poursuivre, dans la mesure de ses moyens, le soutien à l'implantation et au développement de la formation sur mesure contractuelle. C'est pourquoi, aussi, elle projette de favoriser l'utilisation de la formation sur mesure dans ses propres programmes subventionnés.

En formation sur mesure commanditée, il faudra, non seulement en FME, mais aussi dans les différents programmes fédéraux et provinciaux de développement de la main-d'oeuvre et des ressources humaines, travailler à une compréhension commune de la formation sur mesure. Il sera nécessaire aussi de réexaminer la pertinence d'utiliser ce type de formation aux fins définies par chacun des programmes de main-d'oeuvre et, si tel est le cas, expliciter mieux, au plan opérationnel, les liens à établir entre ces fins et ce moyen.

Au palier provincial, il y aura lieu de faire reconfirmer les orientations et les directives de 1984 relatives au partage des pouvoirs et responsabilités entre les réseaux de l'éducation et de la main-d'oeuvre, au régime de concertation à respecter dans la mise en oeuvre des programmes gouvernementaux de développement de la main-d'oeuvre, à la mission de service prioritaire du système public d'éducation et au rôle prépondérant que devrait y jouer la formation sur mesure.

Il faudra enfin que la DGEC et le réseau collégial fassent connaître, après consultation de leurs partenaires, la façon dont ils entendent organiser et exercer leur mission de

service dans chacun des programmes de main-d'oeuvre, la place qu'ils accordent à la formation sur mesure dans cette mission, la façon dont ils entendent respecter ce type de formation, les conditions qui sont requises pour une formation de qualité et qualifiante.

L'insistance qui est apportée à ce premier élément, en tête de liste des voies d'action, indique bien qu'il s'agit d'une condition essentielle pour l'implantation et surtout pour le développement de la formation sur mesure dans le réseau collégial.

4.1.2 Il faudra ensuite **réunir les ressources matérielles, financières et humaines suffisantes** pour satisfaire aux promesses et aux exigences de la formation sur mesure.

Il presse d'assurer, dans les cégeps, la formation et le maintien d'équipes stables, sinon de formateurs et formatrices, du moins de conseillers et conseillères en formation, de spécialistes de l'éducation des adultes et de la formation sur mesure.

Il y a nécessité de revoir le système et les modes de financement de l'éducation des adultes dans le réseau collégial pour tenir compte, notamment, des conditions financières qu'impose l'intervention des cégeps sur un marché relativement libre et concurrent de formation. Il y a nécessité, en particulier, de soutenir financièrement l'implantation d'une organisation de formation sur mesure qui prendra souvent le nom d'un centre de formation et de services voué au développement des organisations et au perfectionnement de leurs ressources humaines.

4.1.3 Il faudra **assurer**, en formation sur mesure, **une organisation et un fonctionnement qui soient souples, rapides, cohérents et garants de qualité.**

Il y aura lieu de situer, d'harmoniser et d'articuler la formation sur mesure dans l'ensemble des stratégies et des moyens que regroupe l'organisation de l'enseignement collégial, tant dans les cégeps qu'à la DGEC.

Il sera nécessaire d'intensifier les efforts des différents organismes du réseau collégial pour se doter d'une organisation et d'un fonctionnement efficaces de formation sur mesure (présence au milieu des "clients", accueil des besoins et demandes, déconcentration du pouvoir de décision, engagement rapide des ressources humaines, matérielles et financières, etc.). Il faudra accélérer le processus d'adaptation du système aux exigences des nouvelles clientèles, en particulier des "clients collectifs organisés", dont le volume ne cesse de croître.

En formation sur mesure commanditée, on devra faire reconnaître la pertinence d'une association fonctionnelle des partenaires et travailler au développement de cette association, en particulier en organisant, en plus des activités courantes de gestion, des rencontres d'échange et de réflexion sur les finalités des programmes de main-d'oeuvre et sur les qualités de la formation sur mesure pour atteindre ces finalités.

En outre, il faudra éliminer l'ambiguïté des rôles dans l'analyse et le diagnostic des besoins de formation qui, en plus de causer le dédoublement des opérations et l'impatience des clients, risque de compromettre l'efficacité et la qualité de la formation sur mesure dans les interventions de PME ou d'autres programmes de formation commanditée.

De plus, il y aura nécessité de réduire la standardisation administrative des programmes gouvernementaux de formation de la main-d'oeuvre et d'améliorer leur fonctionnement en développant, chez les partenaires, une compréhension commune des objectifs visés et du moyen utilisé par la formation sur mesure.

Il faudra, à l'intérieur du réseau collégial, inventer, expérimenter et implanter des modes d'organisation et de fonctionnement de la formation sur mesure commanditée qui, tout en respectant le dynamisme des cégeps dans un marché de formation de plus en plus concurrent, assureraient l'efficacité et la cohérence du réseau.

La mise en oeuvre des trois conditions précédentes, que nécessitent l'implantation et le développement de la formation sur mesure, relève d'abord de la responsabilité et de l'initiative de chacun des cégeps. Sans la volonté et l'action de chacun d'eux il n'y aurait pas eu et il n'y aura pas de services et d'activités de formation sur mesure.

La DGEC veut d'abord apporter un soutien technique et financier dans la réalisation de ces conditions et, quand sa responsabilité sera directement engagée, comme c'est le cas en formation sur mesure créditée et dans la négociation, la mise en oeuvre et l'évaluation des programmes gouvernementaux de développement de la main-d'oeuvre, elle interviendra selon les lignes directrices et selon les rôles qu'elle a définis précédemment.

4.2 **Contribuer au développement, à l'organisation et à la diffusion de connaissances sur des populations déterminées et sur leurs besoins particuliers de perfectionnement**

En formation sur mesure, avant de considérer la réponse de formation, on doit se centrer sur la demande de formation, soit sur le client et sur ses besoins. L'approche de formation sur mesure est essentiellement une approche clientèle qui se fonde sur la connaissance systématique des personnes concernées par la demande de formation, sur la connaissance de la situation qui est à l'origine de cette demande et celle de l'organisation qui souvent encadre cette situation et les personnes qui la vivent. Ces connaissances sont essentiellement particularisées et souvent ponctuelles.

Néanmoins, **la DGEC peut contribuer à la collecte, à l'organisation et à la diffusion systématiques et continues de connaissances particulières sur des populations et des organisations déterminées** et sur leurs besoins de perfectionnement en fonction de situations qui leur sont propres et qui seraient à transformer ou à améliorer dans un avenir rapproché.

À cette fin et entre autres moyens, la DGEC projette d'intégrer cette préoccupation aux activités de gestion et aux travaux de développement des champs professionnels, des dossiers clientèles et des centres spécialisés, en particulier dans l'élaboration des portraits de champs, des analyses de clientèles et des études de pertinence.

À l'intérieur des programmes de développement de la main-d'oeuvre et des programmes de perfectionnement des différentes catégories de personnel d'organismes gouvernementaux

et paragouvernementaux, la DGEC devrait pouvoir compter sur la collaboration de ses partenaires, particulièrement du MMSRFP, pour développer, organiser et diffuser ce type de connaissances requis pour une véritable formation sur mesure.

Enfin, elle envisage de soutenir les cégeps, du moins dans des projets de plus longue durée et plus précisément dans les interventions qu'elle subventionnera, pour la production écrite de diagnostics des besoins de formation. Elle souhaite ainsi cumuler ces connaissances pour enrichir et détailler, de façon continue, les portraits de champs et les analyses de clientèles disponibles pour l'ensemble du réseau. Dans le même sens, elle souhaite compléter ce recueil de données par un accès à la banque de devis de formation professionnelle que le MMSRFP constitue présentement.

4.3 Participer à la promotion provinciale des services et des activités de formation sur mesure offerts dans les cégeps du Québec

Plusieurs personnes et organismes qui ont été consultés sur le cadre d'intervention de la DGEC en formation sur mesure et particulièrement sur les rôles qu'elle devrait y jouer, ont insisté sur la **nécessité d'avoir un plan de promotion provinciale des services et des activités de formation sur mesure offerts dans les cégeps du Québec**. Ils ont souhaité que la DGEC coordonne une telle opération ou que du moins elle y participe.

Selon les quelques études disponibles sur le recours des entreprises aux services de formation des établissements publics d'enseignement (commissions scolaires et cégeps), il serait effectivement justifié d'organiser une opération systématique de promotion à l'échelle provinciale, la promotion aux paliers local et régional étant laissée à la responsabilité de chacun des cégeps et de leur regroupement en région.

Une telle opération demande que soient réunies et respectées quelques conditions préalables. **Cette promotion provinciale doit d'abord être voulue par la direction des divers organismes concernés et, ce, aux différents paliers de l'organisation du réseau.** Puis, elle nécessite une mise en commun de ressources fournies par chacun des

partenaires pour rendre une telle opération possible et efficace. Enfin, elle exige une coordination de cette opération avec les différentes actions entreprises par chacun des partenaires aux paliers régional et local pour éviter des contradictions et des répétitions inutiles.

Bref, cette opération demande une démarche préalable d'analyse et de concertation que la DGEC pourrait assumer dans un premier temps, laissant aux partenaires réunis le soin de définir la suite de l'opération.

4.4 Organiser et développer la complémentarité des programmes de formation standardisée et des programmes de formation sur mesure

En formation sur mesure, comme dans toute autre stratégie de formation, il existe une étape d'élaboration ou d'adaptation d'un cours ou d'un programme de formation[1], auquel peut s'ajouter la production de matériel didactique, d'un guide d'apprentissage et d'instruments d'évaluation.

Parce qu'il s'agit d'une démarche de formation à la mesure d'une population et d'une organisation particulières, aux prises avec les exigences d'une situation qui leur est propre, on pourrait croire qu'il faut toujours l'élaboration d'un nouveau cours ou d'un nouveau programme ou, du moins, l'adaptation majeure d'un cours ou d'un programme existant. Or, la réalité dément cette assertion.

Il arrive effectivement que des populations et des organisations vivent des situations nouvelles. Ce peut être le cas quand il y a réorganisation de la production, implantation de nouveaux procédés et de nouvelles technologies,

---

1. La notion de programme peut être définie avec plus ou moins d'extension: programme administratif, programme cadre, curriculum. Compte tenu des travaux en cours à la DGEC sur le mode d'élaboration des programmes, la notion de programme est ici entendue de façon générique.

application d'une nouvelle loi, introduction de nouveaux produits, etc., qui nécessitent de nouvelles compétences qui exigent, à leur tour, l'élaboration d'un nouveau cours ou programme de formation ou l'ajustement majeur d'un ancien.

Cependant, à l'expérience, la plupart des interventions de formation sur mesure demandent plutôt un réaménagement d'éléments de programmes existants ou l'ajout de quelques éléments nouveaux ou une adaptation mineure de contenus déjà développés. Elles nécessitent surtout que la façon d'intervenir soit modifiée et que la pédagogie soit ajustée pour appliquer les quatre principes directeurs de la formation sur mesure et pour traduire, en opérations et en gestes concrets, les préoccupations qu'ils représentent.

La formation sur mesure n'a pas été conçue pour créer des savoirs nouveaux, mais d'abord pour mettre le savoir à la disposition de populations et d'organisations qui doivent y recourir pour solutionner des problèmes et pour relever des défis dans des situations qui leur sont particulières. Ces situations leur sont particulières, non pas tant parce qu'elles sont uniques, mais surtout parce qu'elles les vivent pour la première fois. Dans ce contexte, il est tout aussi nécessaire de concevoir et d'organiser les cours et les programmes de formation standardisée pour qu'ils soient facilement et rapidement utilisables, par les intervenants et intervenantes en formation sur mesure, que d'habiliter ces derniers à élaborer de nouveaux cours ou programmes.

Par ailleurs, l'expérience et l'expertise accumulées en formation sur mesure sont à même de contribuer à l'enrichissement des cours et des programmes de formation standardisée. Elles peuvent être la source de nouveaux cours ou programmes de formation qui seront ajoutés, après approbation, à la liste des cours et programmes officiels de la DGEC. Elles sont surtout en mesure de constituer un excellent moyen de mise à jour des programmes et des cours existants par la confrontation constante de leur contenu à une variété d'utilisations dans des situations tout aussi diverses. Elles peuvent enfin constituer une source d'inspiration et d'expérimentation pour la production de matériel didactique et d'apprentissage.

Pour assurer cette complémentarité entre les cours et les programmes de formation standardisée et ceux de formation sur mesure, un certain nombre d'actions doivent être entreprises. Parmi les plus importantes notons:

- l'adoption, en formation standardisée, d'un type de cours et de programmes qui permettent un réaménagement diversifié des éléments qu'ils regroupent;

- la prévision ou la préparation, dans le matériel d'accompagnement de ces cours ou programmes, du transfert des apprentissages dans des situations et dans des contextes organisationnels différents;

- l'accès facile aux différents éléments d'une banque de cours et de programmes de formation standardisée et à leur matériel d'accompagnement;

- la formalisation, la collecte et l'organisation de données, issues de devis de formation professionnelle, de diagnostics des besoins de formation, de programmes et de matériel de formation et d'apprentissage, développés en formation sur mesure, financée par des fonds publics, et susceptibles d'enrichir l'ensemble des cours et des programmes de formation de l'enseignement collégial;

- l'accès facile à ces données par l'utilisation d'un support informatique approprié.

Dans cette perspective, la DGEC entend poursuivre et compléter la réflexion et l'action qu'elle a déjà entreprises en faisant connaître les orientations qu'elle privilégie en reconnaissance des acquis au collégial[2] et en faisant préparer un projet de "Cadre général d'élaboration des programmes de formation professionnelle"[3]. Ces deux

2. DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, SERVICE DE LA FORMATION AUX ADULTES. La reconnaissance des acquis au collégial. Des orientations à privilégier pour la Direction générale de l'enseignement collégial, 13 février 1989, 18 pages.
3. DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, SERVICE DE LA FORMATION AUX ADULTES, Cadre général d'élaboration des programmes de formation professionnelle conduisant à l'AEC, au CEC et au DPEC. Document de travail, juin 1989, 24 pages.

documents confirment la volonté de la DGEC d'établir des liens de complémentarité entre la formation standardisée et la formation sur mesure en proposant l'élaboration de programmes et de cours par compétences et par objectifs. Il y est aussi précisé que "les nouveaux programmes ou cours qui seront élaborés pour fin de formation sur mesure seront structurés à partir des besoins des individus, en entreprise ou non et formulés sous forme de compétences."[4]

4.5 Faciliter la reconnaissance des acquis et la sanction des études en formation sur mesure

La reconnaissance des acquis et la sanction des études n'ont pas à être imposées aux participants et participantes des activités de formation sur mesure. Toutefois, les cégeps et la DGEC devraient dans toute la mesure du possible faciliter l'accès à cette reconnaissance et à cette sanction d'autant plus que pour plusieurs travailleurs et travailleuses, souvent chez ceux de 40 ans et plus, c'est la seule formation qui leur est accessible. Pour quelques-uns d'entre eux, ce sera aussi la porte d'entrée à une formation plus étendue et plus structurée. Il importe donc d'accéder le plus possible aux demandes de reconnaissance de cette formation.

La première façon de faciliter l'accès à cette reconnaissance **est de s'assurer que** la mesure des éléments qui interviennent dans un projet de formation sur mesure ne se limite pas aux situations, aux conditions et aux résultats visés par l'organisation qui demande la formation. **Cette mesure devrait aussi inclure l'expérience, les acquis et les ressources éducatives des participants et participantes**, directement touchés par la formation.

Pour rendre cette mesure possible, il faudra faire reconnaître progressivement, dans les activités de formation sur mesure commanditée, contractuelle ou subventionnée, la pertinence et la possibilité de financer la reconnaissance des acquis expérientiels et de formation antérieure à l'intérieur du diagnostic qui est à la base des interventions de formation sur mesure.

---

4. DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. La reconnaissance des acquis au collégial, p. 17.

Une deuxième façon de faciliter l'accès à la reconnaissance des acquis en formation sur mesure **est d'ajuster** le plus possible **les éléments des cours et des programmes officiels**, qui constituent le référentiel pour cette reconnaissance, **aux types d'apprentissage qui résultent de l'expérience et d'une formation par l'action.**

La décision d'élaborer, par compétences et par objectifs, les cours et les programmes officiels de formation standardisée devrait, au fur et à mesure qu'elle s'appliquera, solutionner le problème d'ajustement d'un référentiel, construit pour des apprentissages formels et scolaires, aux exigences d'une reconnaissance d'acquis informels expérientiels et formels extra-scolaires.

Une troisième façon de faciliter la reconnaissance des acquis en formation sur mesure **est d'assurer la perméabilité du système référentiel pour pouvoir y introduire des éléments nouveaux de compétences** que révèleront des interventions de formation sur mesure. Cette ouverture ne signifie pas toutefois que tout doit être officiellement reconnu en formation sur mesure. Les éléments et les projets de formation très pointus et très particuliers, qui s'apparentent à de la formation sur le tas ou à de l'entraînement propre à une entreprise, n'ont pas à être reconnus par l'État, qui vise la reconnaissance de compétences universelles ou du moins généralisées.

L'analyse du projet de constituer une banque de compétences nouvelles, qui conduirait à la mise à jour des cours et des programmes existants et à la création de nouveaux cours et programmes, pourra être l'occasion de trouver la meilleure façon d'assurer la perméabilité du système référentiel dans la reconnaissance d'acquis nouveaux en formation sur mesure.

Une dernière façon d'assurer la reconnaissance des acquis et la sanction des études en formation sur mesure **est de préciser, avec les premiers intéressés et dès les premières heures d'un projet de formation, s'il y a besoin et volonté de faire reconnaître les acquis de formation et de faire sanctionner les études.** Pour que cette façon soit

efficace, il faudra toutefois que les mécanismes correspondants aux trois premières mesures, soit le financement de l'évaluation des acquis expérientiels, l'ajustement du référentiel de reconnaissance et la perméabilité de ce même référentiel, soient implantés et qu'ils fonctionnent avec célérité.

La mise en oeuvre de ces quatre façons devrait, non seulement encourager le recours à la reconnaissance des acquis et à la sanction des études, mais aussi contribuer à la complémentarité de la formation standardisée et de la formation sur mesure.

4.6 Soutenir le développement de l'expertise des cégeps en formation sur mesure

Pour aider les cégeps dans l'implantation de la formation sur mesure en établissement (FME), qui constituait, avec les Achats directs, l'un des deux volets du dernier accord sur la formation en établissement, la DGEC a créé à l'automne 1987 le programme de soutien au développement de l'expertise des cégeps en formation sur mesure.

Ce programme, qui a évolué en fonction des besoins et des acquis, comprend maintenant quatre principaux volets:

- la consignation par écrit d'expériences et la mise en forme d'expertises accumulées au cours d'interventions de formation sur mesure déjà réalisées ou en voie de réalisation;
- l'étude et l'expérimentation de nouvelles façons de concevoir, d'organiser et de conduire des interventions de formation sur mesure;
- la production et la diffusion d'une documentation écrite en formation sur mesure;
- l'organisation d'activités de perfectionnement à l'intention des gestionnaires, des conseillers et conseillères pédagogiques et des formateurs et formatrices en formation sur mesure.

La DGEC souhaite poursuivre et améliorer ce programme pour continuer à répondre aux besoins exprimés par les intervenantes et intervenants des cégeps, mais aussi, dès maintenant, pour assurer l'implantation des mesures qui découleront du présent cadre d'intervention.

Ce programme se poursuivra selon les ressources disponibles. Minimalement, la DGEC favorisera et soutiendra l'échange d'expériences entre les cégeps en matière de formation sur mesure et le cumul de leur expertise.

CONCLUSION

Le principal défi, que la DGEC devait et doit encore relever en décidant d'intervenir en formation sur mesure et en définissant les orientations et les limites de son intervention, était de concilier l'action d'un organisme central avec la nature essentiellement locale des services et des activités de formation sur mesure.

La préoccupation de cette conciliation et de cette harmonisation des actions du central et du local a dominé chacune des étapes de la conception et de la rédaction du présent document. Néanmoins, ce texte ne constitue qu'une déclaration d'intentions qui devra subir le test de la réalité, en particulier dans les zones grises de la conception et de la mise en œuvre du partage des responsabilités.

L'expérience des deux dernières années a démontré la nécessité et l'efficacité de mécanismes variés et d'un processus continu d'échange et de consultation pour assurer la collaboration harmonieuse des partenaires du réseau collégial dans le dossier de la formation sur mesure commanditée et contractuelle.

La DGEC maintiendra ces mécanismes et ce processus qui sont la meilleure garantie que les différentes forces du réseau collégial seront résolument centrées sur les besoins et sur les objectifs de perfectionnement des populations et des organisations qui requièrent des services et des activités de formation sur mesure.

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Enseignement supérieur
et de la Science
Direction générale
de l'enseignement collégial